

出國報告（出國類別：其他）

**SEACEN「領導課程大師班 I：高效能之領導決策（Leadership Masterclass I：Leadership Decision-Making for High Performance）」報告**

服務機關：中央銀行

姓名職稱：蔣維儀專員

派赴國家/地區：韓國/首爾

出國期間：108.6.16 至 108.6.22

報告日期：108.7.31

# 目錄

壹、 前言 .....	02
貳、 決策者的工具Cynefin Framework.....	03
參、 系統式思考 (Systems Thinking).....	07
肆、 思考決策之運作與偏差.....	14
伍、 好領導者vs錯誤的決定.....	17
陸、 明智的決定 (Wise Decision).....	21
柒、 心得及建議.....	25
捌、 參考資料.....	26

## 壹、 前言

職奉派於6月17日至6月21日參加由SEACEN與韓國央行合辦之「SEACEN Leadership Masterclass I: Leadership Decision-Making for High Performance」研訓課程，為期5天。參加者來自汶萊、孟加拉、柬埔寨、香港、印尼、韓國、馬來西亞、尼泊爾、巴布亞紐幾內亞、菲律賓、斯里蘭卡、台灣及泰國等13國共26位央行人士。

此次講師及課程規劃係由Iclif Leadership and Governance Centre負責，Iclif (International Centre for Leadership in Finance)為馬來西亞中央銀行於2003年創建並資助之獨立非營利組織，該機構致力於領導力發展、組織效率和公司治理領域等訓練課程，另提供實務上研究、輔導與諮詢服務。此次課程目的在教導參與者如何經由行為經濟學、心理學和神經科學方式，明確瞭解問題的複雜性及現實性，並擬定有效決策。

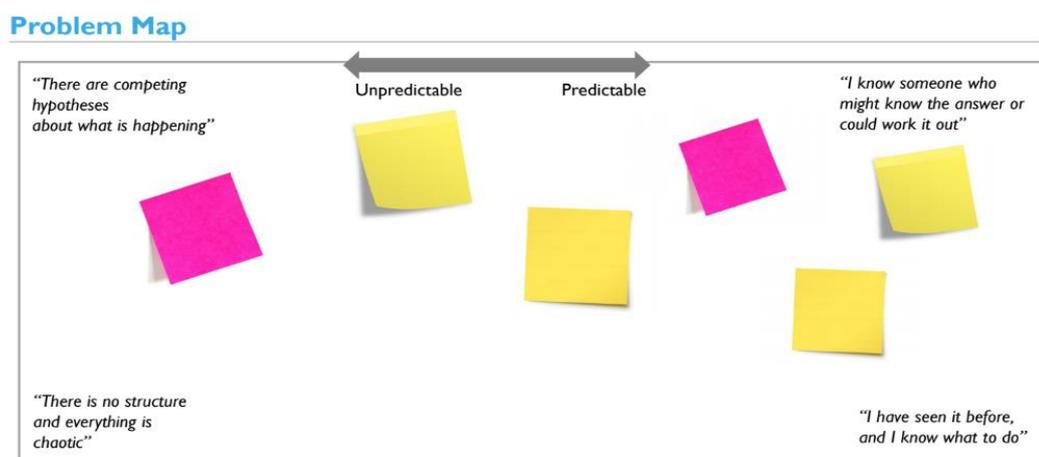
SEACEN Leadership Masterclass I 為高度互動的課程，共分為4組，每日活動包含各組學員輪流簡報、小組討論、模擬分析、自我檢視等。教學採以務實和簡易明瞭方式，讓參與者模擬及學習領導者如何分析與拆解問題，在擬定決策過程中評估各種因素、對應方式及最終承擔結果，希冀提供參與者在自己的工作場所能夠應用所學。

本報告分為7個部分，除前言外，第2、3部分說明領導者做決策之思考框架與模式；第4、5部分探討如何規避錯誤的決定；第6部分則闡述明智決定(wise decision)的重要性；最後為心得與建議。

## 貳、 決策者的工具 Cynefin Framework

- 一、 Iclif 講師主要介紹決策者使用之 Cynefin Framework (Cynefin 框架),其最初係由 Dave Snowden 於 1999 年所開發。該框架是用於描述問題、情景和系統的模型,在不同的情境下,如何解釋和/或如何解決問題。
- 二、 Problem Map (問題配置圖)

在使用 Cynefin 框架時,須先依據 Problem Map 設計,將解決的結果分為可預期的(Predictable)或不可預期的(Unpredictable)等 2 種類型。若是可預期的,意味著問題之因果可以聯繫起來,若採取行動,便知道會產生什麼影響;若不可預期的,則謂決策執行後,無法確定何種反饋等因果關係。下圖為 Problem Map 範例,將可預期的因果的問題,編列在右邊,不可預期者配置在左邊。

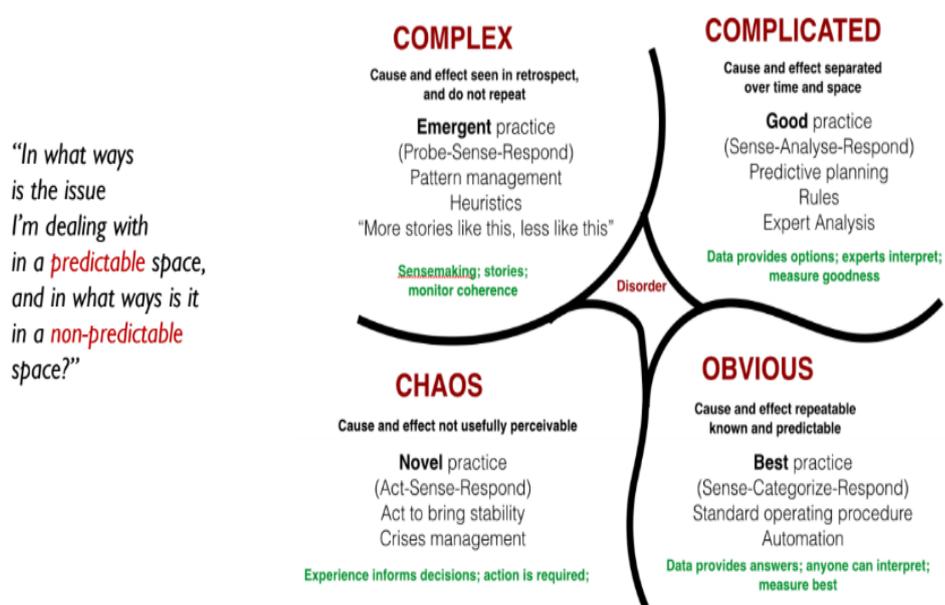


### 三、 Cynefin 之架構

經過 Problem Map 程序後,再以 Cynefin Framework 將問題細分為 4 個象限,由易至難分別為 Obvious(明顯的)、Complicated(繁雜的)、Complex(複雜的)、Chaotic(混亂的)。其中,可預期結果的類型歸類為 Obvious 或 Complicated 之

象限；不可預期者則列為 Complex 或 Chaotic 之象限，而失序狀態(Disorder)則置入框架正中間。

## The Cynefin Framework



### (一) Cynefin 框架之運用方法

首先決策者須先釐清問題類型，置放其所定義之象限內，其次，再依其相對應的解題步驟，有效地行動，解決問題，茲分述如下：

#### 1. Obvious 象限

有重複出現的模式和類似的事件，問題的因果關係非常清楚明瞭，透過簡單分類即可處理。採取步驟為觀察→分類→因應，以最佳實務方式處理(如標準作業流程，SOP)。

#### 2. Complicated 象限

需要專家來分析情勢，找出因果關係，但正確答案可能不只一個，要依據事實來管理。步驟為觀察→分析→因應，尋求好的決策執行。

### 3. Complex 象限

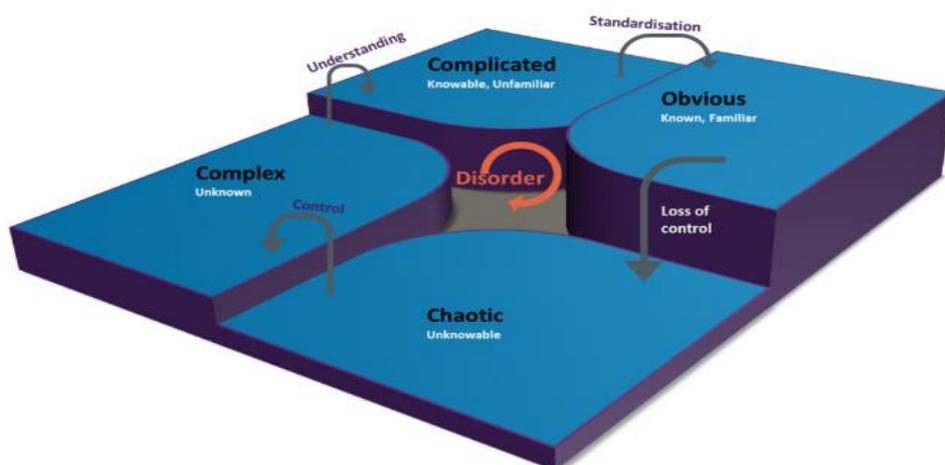
事件之情勢不斷的在變化，不易掌握，很難採用因果關係或單靠還原現象來推論解題，此時需要有些啟示性的運作模式，以及創意及創新的做法。由於問題的情境變動頻繁，建議運用反覆探索、觀察等方式，運用群體智能，尋找潛在或浮現出來的解決之道。步驟為試探→觀察→因應。

### 4. Chaos 象限

事件發生處於動盪不安狀況，無明顯因果關係，運用線索調查問題係多無意義之方式，因此，在高度緊張狀態下，宜盡快採取行動，及時停損，重建次序。或嘗試將問題轉變為較低階之象限，如從 Chaos 轉變為 Complex 現象，再逐步解題。步驟為行動→觀察→因應。

## (二) 問題類型在象限間之轉換

1. 「化繁為簡」為問題求解的重要過程，若問題停滯不處理，其結果極有可能變得更糟，而敏捷務實的逐步分拆問題，才是根本之道。



2. 許多艱困的問題多位於 Complex 象限中，決策者須透過抽絲撥繭等分析方式，試著將問題逐漸明朗清晰化後，可降低問題之困難度，或進而簡化並可轉換成次階之 Complicated 象限；若是可行持續解題，或可達到大家都能看清楚 Obvious 狀態，最後能有效處理，完成任務。

### 叁、 系統式思考(Systems Thinking)

#### 一、 系統式思考 1 & 2 (Systems Thinking 1 & 2)

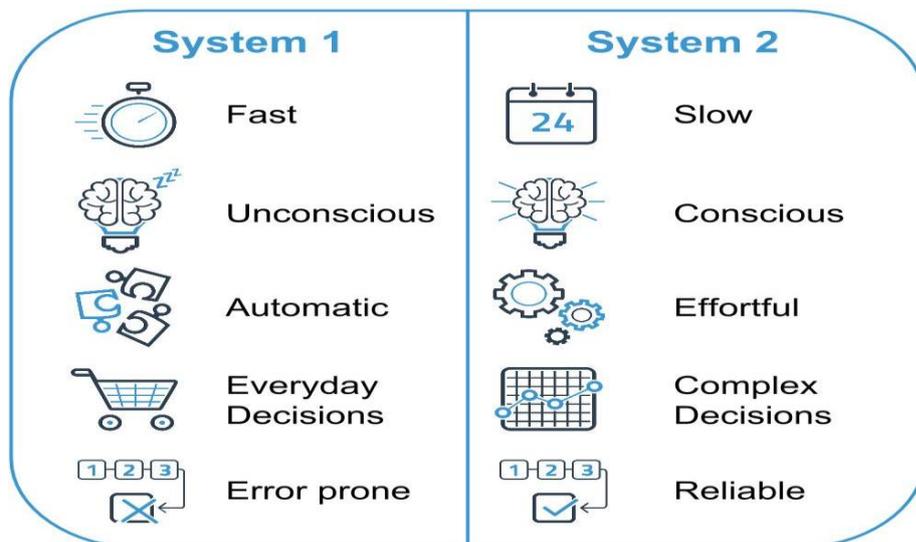
諾貝爾經濟學家 Daniel Kahneman 於 2011 年出版之「Thinking, Fast and Slow」(快思慢想)，係為深度剖析大腦思考的鉅作，主要論述大腦兩種思維模式：系統 1 直覺式思考(System 1 : Intuitive)、系統 2 審議式思考(System 2 : Deliberative)。該書深入探討系統式思考 1 與 2 的差異，以及在人類決策的框架內，如何根據邏輯、情感、本能等做出決策。

##### (一) 系統 1 直覺式思考

系統 1 思考模式之大腦反應是快速、本能的、自動的、情緒化的，通常較無意識，幾乎不需要耗費能量(energy)或注意力(attention)，有時直覺式反應是正確的，但卻容易產生偏差和系統誤差。

##### (二) 系統 2 審議式思考

系統 2 之大腦反應係經由努力，緩慢及受控制的思維方式，在須要能量及專注力情況下工作，有過濾系統 1 的本能。屬於有意識的思考、審慎討論、以及更符合邏輯分析。



### (三) 系統式思考 1 & 2 之合作與衝突

#### 1. 系統 1 & 2 之合作

系統 1&2 於大腦思維中互相搭配與工作，雖然系統 1 & 2 將相關資訊輸入大腦，其模式具有不同的方式與風格，但二者是相互支持的，而非分散和分層的。

#### 2. 系統 1 & 2 間之衝突

Webb 強調，即使對不同人輸入相同訊息，或會解讀出不同的結果。有研究顯示，情感的目的是幫助我們理解我們的審議推理，理性較少提供任何明確的動力。沒有情感或感覺，理性僅僅是一種機械式之算計方法，其或可以幫助分析行為的後果可能是什麼，惟卻無法告訴現實情境中是否可取。

### (四) 系統式思考 1& 2 的缺點

1. 系統 1 可能存在偏見並產生錯誤。如系統 1 可能已經收集偏見的訊息，但儘管系統 2 準確地處理該事件，但由於初始訊息的偏差，仍導向出錯誤的結論。
2. 另一方面，系統 1 可能已經收集準確的訊息，但系統 2 可能處理時有所偏差，以至於仍然產生錯誤。
3. 或者兩者同時出錯。其中，確認偏差即是一個很好的例子，如人們可能會注意到並且更容易記住支持自身現有信念（系統 1 思考模式）等訊息，同時也有動力支持該信念（系統 2 思考模式），以至於在分析任何訊息時，均會產生偏差。

## 二、 系統式思考 3 (Systems Thinking 3)

系統 3 係為體諒周全式思考(Considerative)，講師 Peter Webb 表示，該系統 3 模式是其自行提出的理論，並首次在本課堂上授課，參與學員也感到非常榮幸，與有榮焉。其中，Webb 採用「WISE」及「Decision Preference」2 種架構來說明系統 3 的思考模式，分述如下：

### (一) WISE

「WISE」主要設計為決策過程中之思考模組，該 4 個英文字母各自代表：拓寬視野 (**W**iden your view)、檢視現實(**I**nterrogate reality)、感受現況 (**S**ense what is emerging)、制定前進方向 (**E**nact a way forward)。說明如下：



#### 1. 拓寬視野 (Widen your view)

- 避免“either/or”和“whether/or not”的決定。改採以“AND”而非“OR”的思考方式。
- 反問自己，“有什麼不同的結果或解決方案？”詳列選項表。
- 反問自己，“我對這種情況的看法是否不正確？”，勿用“我對這種情況的看法是否正確？”的問句。

- 詢問之前曾解決此問題的人，或以電腦(如 Google)查詢相關議題。
2. 檢視現實情況 (Interrogate reality)
- 如果您認為最佳選擇是正確的，請考慮“這可能是錯誤的決定？”的情境分析。
  - 反問自己不確定的問題，例如“這是正確決定的最大障礙是什麼？”  
“我會以什麼方式失敗？”
  - 反問自己，“對於每個選項而言，最好的選擇是什麼？”
  - 反問自己，“我可以接受可能存在我無法訪問的訊息嗎？”
3. 審視/感受他人觀點 (Sense what is emerging)
- 反問自己，“當我自己設身處地站在他人角度思考時，我會注意到什麼？” “這個人的觀點可能是什麼？”
  - 反問自己，“如果他們正在觀察這種情況，其他人會怎麼想或感覺到什麼？”
  - 暫時抽離出問題混亂的情境，留出時間進行靜止和反思;讓自己之意識重定向；讓內在的想法或意識浮現出來。
  - 反問自己，“通過這個決定可能會出現什麼狀況？”
4. 制定前進方向 (Enact a way forward)
- 邁出決策方向的第一步，不要拖延或等待更多數據或分析，因為時機已過，可能為時已晚。
  - 可透過行動中學習，允許在失敗中前進，惟可藉著實際運作，在失敗中，迅速找出哪些做法行不通(fail forward and fail fast)，以盡速修

正，尋求正確有效的方式。如製造業先做出一個產品原型先行上市，試探市場反應，再依客戶回饋意見加以改進，而非耗費寶貴時間，僅在實驗室內測試。

- 每個動作都要問自己這 4 個問題：“剛剛發生了什麼？為什麼發生了？我能從中學到什麼？我將如何應用這些經驗值？若已掌握可預期的未來狀態，請立即採取行動。

## (二) 決策者須具備之要件

系統性思考 3 的模式不但嚴謹且細膩，思考範圍涵蓋更多的深度與廣度，通常決策者應具有優於一般人之能力與特質，其主要可歸類為 6 大項目，分別為專注力(Focus)、生活經歷(Life Experience)、果斷力(Decisiveness)、同情心(Compassion)、情緒管理(Emotion Regulation)、對不同價值觀之容忍度(Tolerance for Divergent Values)等。



1. 專注力 (Focus)

制定決策時，須要持續專注在有意義的任務和活動，以提高生產力和創造力。

2. 生活經歷 (Life Experience)

可將自己和他人之經驗值，做為面對問題的參考依據。

3. 果斷力 (Decisiveness)

果斷力是一個重要能力，此可以讓領導者能在不確定性和模糊性之際，快速有效地做出的正確決策。

4. 同情心 (Compassion)

同情心極為重要，若缺乏同情心，則不能指望決策者能面對人類的集體問題，願意努力做出積極改變。意即領導者若做任何決定時，僅限於“自我優先”的話，極可能會漠視長期不良的後果。

5. 情緒管理 (Emotion Regulation)

控制情緒與無情緒有所不同，事實證明，在系統 3 之思維體系中，最關鍵的能力之一就是感受自身的情緒，若能控制情緒的強度和幅度，將不易被他人所影響。

6. 對不同價值觀之容忍度 (Tolerance for Divergent Values)

接受多樣性的觀點，是決策者一種獨特的優勢，意味著如果新訊息出現，其會更願意討論，或納入考量，甚至改變主意。

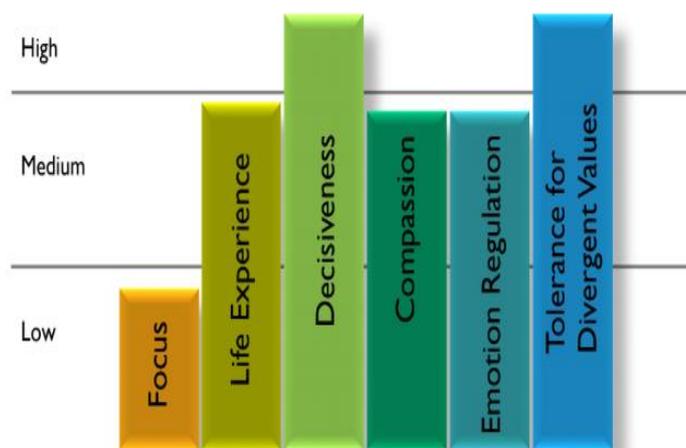
(三) 系統 3 思考能力的評量表

1. 講師 Webb 表示系統 3 思考能力是可以量化衡量的，Webb 採以問卷分

式調查，將 6 大項目：專注力、生活經歷、果斷力、同情心、情緒管理、不同價值觀之容忍度等分項統計，並以分數計分，所得數值各自分為高(High)、中(Medium)、低(Low)等三大等級。

2. 本次學員亦參與問卷評估，值得一提的是，僅有 2 位學員在專注力部分評估為 high 等級。其他多數學員則在專注力為 Medium 等級，但在生活經歷、果斷力、同情心、情緒管理等項目表現優異(high 等級)。
3. 另一方面，在不同價值觀之容忍度項目中，多數學員均在 Medium 等級，此現象似乎隱喻著決策者會以自身的思維或身分等優勢，忽略他人的意見或處境，若在此情況，將不利判斷，或導致決策結果的偏差。
4. Webb 表示，一般人在各項表現或有強有弱，但其曾看過一位非常國際級的領導者，在全部 6 大項目中都達到高標，似也證實系統 3 思考模式可經由訓練與指導增強的。

### System 3 thinking: DPQ



## 肆、 思考決策之運作與偏差

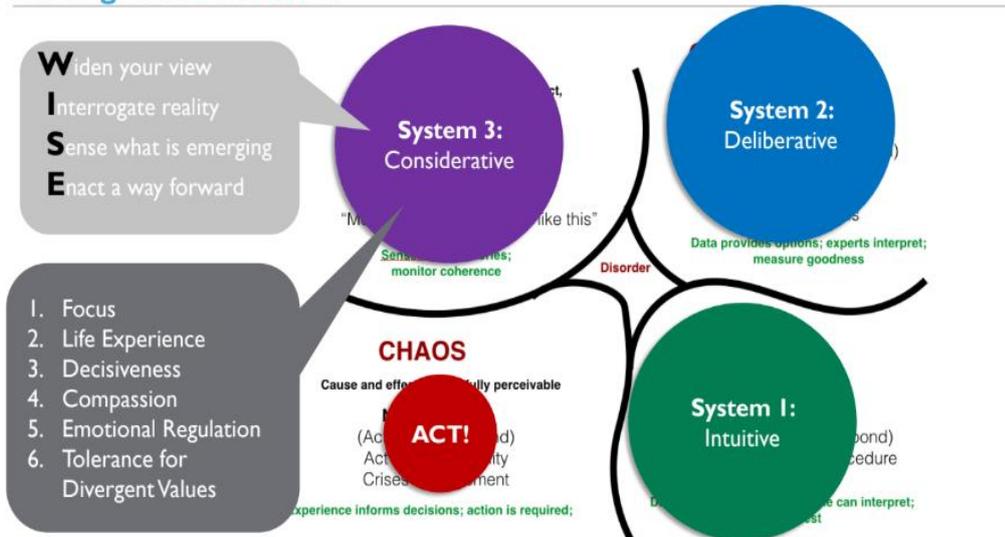
### 一、 Cynefin 框架及系統性思考之結合

(一) Cynefin 框架係以問題的分類為主，而解決問題的思維邏輯則要依據系統性思考，須將該 2 者結合，才能達到有效地判斷與處理方式。

(二) 茲以 Cynefin 框架之 4 個象限 (Obvious、Complicated、Complex、Chaos)，評估問題屬性、解題步驟、思考模式等，配置出各自對應之方式，分別如下：

- Obvious 情境為系統 1 直覺式思考
- Complicated 情境為系統 2 審議式思考
- Complex 情境為系統 3 體諒周全式思考
- Chaos 情境則為迅速採取行動

### Making WISE decisions



## 二、 思考決策之四大偏差

多數人類的大腦擅長學習模式和遵循節約能源的慣例，意味著即使事件之狀況不同，大腦也有可能依循或反覆做出相同決定，尤其在需要額外思考時，易拒絕接受例外或反常之事件。因為思考是艱苦的工作，若處事者常遵循最小阻力線思考，故易導致錯誤的決策，以下為決策思考時之主要四大偏差。

### (一) 自利偏差 (Self-serving Bias)

人們傾向於將成功歸功於自我，往往把失敗歸咎於外部情況，易於保護自我免受威脅和傷害，滿足對於自尊的需求。雖然保持強烈的自尊是很重要的，但是仍需要足夠勇氣才能從錯誤中吸取教訓。

### (二) 認知流暢性 (Cognitive Fluency)

認知流暢性係指事件的熟悉度。一般來說，人們喜歡熟悉的事物，因不須面對新的或不同事物，花費時間和精力去仔細審查，承做許多腦力活動，只要在有限的認知資源下，感覺容易且熟悉情況下，認為這是安全的，輕鬆地進行處理。大多數情境下，前述這種捷徑很有效。

惟認知流暢性的另一面，則是風險。因為心裡認為處理或理解越容易，越有可能無意識地直接處理。然而，事件若因錯覺引起，如覺得“聽起來很正確”時，可能才正應該是質疑的時候。

### (三) 沉沒成本謬誤 (Sunk Cost fallacy)

人們在決定是否去做某件事情時，不僅會看這件事會為自己帶來的好處，也會沉溺在已投入且不能回收的成本考量中，從而做出不理性的選擇。例如英國和法國政府共同開發協和客機案例，儘管當時英法兩國曾意識到繼續投資不僅可能花費劇增，亦無法確認飛機能否適應市場，但兩國

因捨不得投資付諸東流，決定持續投入成本研發，直至協和客機研製成功。沒想到該客機卻因耗油大、噪音大、污染嚴重、以及運營成本太高等不利市場競爭因素，導致英法政府蒙受龐大損失，最終兩國還是宣布協和客機退出市場。

#### (四) 確認偏差 (Confirmation Bias)

通常人們易傾向採行選擇性地回憶，或蒐集有利自身的情節，忽略不利或矛盾的資訊，以支持自己的想法或假設。因此，若以選擇性收集或回憶訊息，又或帶有偏見地解讀訊息，則易產生確認偏差，以至於心中有成見的時候，便容易障蔽發覺事實真相的能力。在此情況下，只有讓心中不存偏頗，才能更準確地看見真相，亦才不會讓此種心理現象，影響自身的理性判斷與決策。

## 伍、 好領導者 vs 錯誤的決定

- 一、 每個人在每天的生活或職場中，均會做出許多或大或小的決定。有些決定是針對個人，結果由自身承擔的；有些則範圍較廣，屬重大決策，其結果可能會影響他人生活、生計及福祉的。
- 二、 雖然人們在決策過程中，不可避免地會犯錯誤，惟值得警惕的是，即使在擁有最充足資訊和明顯方向，以及聰明且負責任的決策者領導下，其做出的重要決定，或可能會產生嚴重的錯誤。
- 三、 許多學者曾試圖在決策神經科學的領域中，建置 83 個決策組成的數據庫，擷取樣本以導致錯誤或不符合預期結果的決策為主，依據該案例分析，發現有缺陷的決策，主要來自於具有影響力者之錯誤判斷，而非執行過程。
- 四、 因此，探討決策者錯誤判斷是如何產生的，係屬重要之議題，以下主要分三大部分討論：

### (一) 大腦的羈絆 (The Brain Trips Up)

1. 人類大腦形成判斷決策計有兩種流程，分別為模式識別(pattern recognition)與情感標記(emotional tags)。首先，大腦使用模式識別評估正在發生的事情，其後，依據記憶中的情感標記，決定會對這些訊息採取反應或忽略之行為。上述兩個過程通常都是可靠的，但在某些情況下，卻可能無法產生效用。
2. 模式識別在面對熟悉的情境時，大腦有時會讓我們以為不明瞭該狀況；另在新形勢時，有可能會誤導決定方向，導致不佳的決策。
3. 情感標記則是將情感訊息附加到記憶中，以存儲思想和經驗的過程。這種情緒訊息反映在大腦，提醒是否要注意某些事情、應該考慮採取

什麼行動（立即或推遲，戰鬥或逃跑）。神經學研究表示，若當控制情緒的大腦部分被破壞時，決策者或極可能會變得緩慢或無能。

4. 此外，通常大腦會特別堅持對情況之初步評估，即謂初始框架。當大腦得出結論後，通常不願意考慮替代方案。因此，挑戰原始框架、提出積極另類方案是相當困難的。

## （二） 危險警訊 (Raising the Red Flag，舉起紅旗)

優秀領導者可能會因扭曲的情感標記或錯誤的模式(pattern)，做出不正確的決定，產生所謂的“紅旗情況”(red flag conditions)。因此，若決策者發生下列3種危險信號之紅旗情況時，將會影響其決策判斷之正確性。

### 1. 不恰當的自我利益 (Inappropriate Self-interest)

此為最常發生之紅旗情況，基於不恰當的自我利益之思維，致降低訊息的重要性。研究顯示，即使是具有專業人士如醫生和審計師等，或亦會偏袒其對某些藥物處方或意見，而導致判斷偏頗。

### 2. 扭曲的執著 (Distorting Attachments)

領導者可能因其對人、事、物或地方的特別執著，影響其判斷力。如不願出售曾經工作且擁有美好回憶的大樓；或特別拔擢自己偏好的員工，但其能力卻不適任等。

## （三） 誤導性記憶 (Misleading Memories)

某些記憶似乎與當前形勢類似或相關，但思路方向卻被誤導，以至於忽略或低估某些重要和具有差異性之因素。若當記憶被過去經歷的情感標

記強化後，或會增加被誤導的可能性。若之前類似經歷中的決策運作良好，就更有可能忽略事件中關鍵性的差異點。

- 五、 因此，管理決策者就偏見之處理與平衡是很重要的。許多有經驗的領導者或已認知其重要性，但由於大腦的工作方式，許多的事件時不能僅依領導者來發現並防範錯誤。對於重要決策，或需要一種刻意、有條理的方式來識別個種偏見來源，或以集團共同參與決策過程之方法，規避所謂的紅旗情況。
- 六、 有時，主事者或無法感受到對事件的執著或持有既得利益之影響決策判斷的程度，因此，如何規避紅旗情況，檢驗決策判斷是否有偏見，以發掘相關潛在的風險並解決，有以下 2 種方式供參。

#### （一） 注入新的經驗或分析

向決策者展示新的訊息和對問題的不同看法來抵消偏見。如讓其他人，或無自身利益的人參與其中，這可能是老闆、人力資源主管、值得信賴的同事、或外部機構。另一方面，可挑戰原先的想法、強迫審視處理事件的邏輯、重新考慮選項、或甚至可能提出一個令主管不舒服，但實際長期有效能之解決方案。

#### （二） 加強治理

強有力的治理不一定能消除扭曲的思維，但可以防止扭曲所導致不良的後果，提供最終的保障。

- 七、 簡言之，若能瞭解大腦是如何工作，愈能預測並防範發生錯誤判斷的情況。因此，除了依靠經驗豐富領導者的智慧、組織的標準作業流程、及相互制衡外，亦應敦促所有參與重要決策的人，細心察覺事件之危險信號，並檢

視是否有之紅旗狀況。

- (一) 若是涉及紅旗情況，應企圖說服相關人等採取防範措施。
- (二) 若無涉及紅旗情況，則會減少許多事件的檢驗、組織制衡工作流程、或阻止官僚作風的時間與工作量。此時，或可將重心轉在模擬決策的結果，假設在最差結果情境下之風控管理與解決之道。

## 陸、 明智的決定 (Wise Decision)

- 一、 人們的大腦非常擅長學習模式和遵循節約能源的模式，在每天各種決定中，多數不太傷腦筋，屬無意識的情狀，甚至即使情況不同時，亦有可能反覆做出相同的決定。由於思考是一個艱苦的工作，所以容易拒絕接受需要額外思考的內容。因此在遵循最小阻力線的慣性下之決定，則很容易產生偏差的情況。
- 二、 雖然大腦採行快速，直觀的訊息處理模式 (系統 1)，源於人們的經驗與現有知識，惟較慢的訊息處理模式(系統 2)往往更具審慎性，更合乎邏輯，並且以更合理的方式運作。前文提及該兩種模式在解決複雜問題時，是可同時運行的。然而，為什麼聰明的人有時會做出不理智的決定，Webb 表示，若要規避錯誤的決定，則需要採用系統性思考 3 的模式，則可以協助解決此等問題。
- 三、 因此，決策者在考慮到利益競爭、道德維護、及潛在的長期和短期後果時，需要一個更慢，更具嚴謹的反思過程。如果缺乏上述過程，其所謂之有計劃的決策，可能無法完全理解或忽視對他人的影響，甚至導致社會利益的負面效果。
- 四、 結果面的考量 (Think about Outcomes)
  - (一) 明智的決定(wise decision) 須充分利用系統 1、2 及 3 思考模式來處理所有的訊息。尤其在面臨定義不明確，複雜且無清晰作業程序的問題，且結果處於不確定或未知時，如何做出決定。所謂明智的決定，其結果應該得到普遍的認可，不但為自己，也為他人以及更廣泛的社會帶來最大利益。因此，即便是現行狀況下，在可能被視為錯誤/不適當的決定，但長期而言卻為正確決定，反之亦然。

- (二) 由 Ursula M. Staudinger 等學者將柏林智慧典範 (Berlin Wisdom Paradigm) 學派之智慧的定義，以更深層方式闡述，謂對人類狀況及美好生活之規劃與管理，具有深刻認知及合理判斷。然而，聰明才智或許對明智的決定是有助益的，尤其在體驗生活和瞭解事物層面，惟非必要條件，因作為“在房間裡最聰明的人”，無法保證在任何時間、為正確的人、做出正確的決定、獲得最大的共同社會福利。
- (三) 柏林智慧典範學派指出，相對簡單的社會干預 (relatively simple social interventions)，可以提高明智決策之效能。例如，要求決策者將注意力集中在文化相對論 (cultural relativism) 上，主張某一個文化的行為，不應該藉由其他的文化觀點來判斷，應從該文化本身的標準及價值出發，才能夠了解該文化，另外也要關注在寬容上，以上才可提高智慧決策之水平。
- (四) 另一方面，採行與他人討論問題、或與進行內心對話等方式，可以改善決策內容。甚至可要求參與者評估解決之道，亦可顯著提升明智決定的表現。簡言之，柏林智慧典範學派強調之重點如下：
- 生活脈絡 (Lifespan Contextualism)：藉由人生經驗和對人類發展的理解，實現良好的生活。
  - 價值關聯 (Value relativism)：堅持自身最深刻的價值觀，同時承認他人與決定有關的文化差異。
  - 共同利益 (Common Good)：希冀從決定中可能獲得的相關者之最大共同利益

WISDOM-RELATED KNOWLEDGE
<b>Lifespan Contextualism</b> Draw on your experience and understanding of human development to achieve a good life
<b>Values Relativism</b> Uphold your deepest values yet recognise the cultural differences of others in relation to the decision
<b>Common Good</b> Imagine the greatest common good that may be derived from the decision

## 五、 智慧面的考量 (Think about Wisdom)

- (一) 真正明智的決定，須關注其背後的初衷與意圖，而深思熟慮其結果之影響更是絕對重要。另外，除了表達對相關人員之人同情心外，還要真誠地將生活變得有意義，達到服務之目的。或許決策者無法確認最終某個行動是否真的重要，但可以將同情心納入在商業領域或生活的每一個決定中。
- (二) 以下為實踐「智慧」的兩個重要因子
- 同情心 (Compassion)：深深希冀其決定可以讓人幸福及造就幸福。
  - 正念思考 (Mindfulness)：以深刻地意會及放鬆方式，培養持續與專注能力，打破慣性或雜念，才得以真正察覺/辨識到問題根源，得到解決之道。

WISDOM PRACTICE
<b>Compassion</b> Act on the deep wish for everyone affected by the decision to know happiness and the causes of happiness.
<b>Mindfulness</b> Develop sustained, focused attention, with deep awareness, and relaxation

在許多對「wise decision」的研究文獻中，得出以下結論：

- 我們應關注的如何決定我們所做出之決定。
- 明智的思維(wise thinking)是一項技能，該技能是可經由人為方式來增強(如經由訓練等)。
- 許多事件之起因與背景各有所不同，因此，決策者在某些情況所做之明智決定，卻並不一定意味著在其他事件中的判斷具有同等的聰明，或其決定永遠是明智的。
- 通常隨著年紀增長與經驗累積，明智的推理能力會在逐漸增加。
- 女性在明智的推理能力層面上，某種程度上多較男性為佳。

## 柒、心得及建議

本次 SEACEN 研訓課程著重中高階主管決策效能之提升，讓參與者瞭解決策框架之運用，另述明人類情感如何影響對風險的認知、經濟上之交易與判斷、以及如何抉擇不同可能性的結果。

SEACEN 講師表示，經驗豐富的管理者若只有分析判斷能力，或可能不會產生好的決定，因此，決策過程非常重要，且具有關鍵性。課程中另檢視並教導學員，面對棘手問題的反應、如何建構有效談判、克服影響判斷的陷阱、提高估計的準確性、以及如何將各種訊息轉化為新的解決方案等技能。

### 建議事項：

全球政經環境多變且越來越複雜，如 2008 年金融危機、美中貿易衝突、歐洲民粹主義、英國 Brexit 等議題。因此，似乎許多解決問題的標準作業程序正被打破，須待修正，央行如何因應潛在風險或突發事件，須要有相當的智慧、克服偏見、開創新的做法、或不同傳統之新政策，才能有效處理問題。

本次訓練講師強調，領導者應判斷好的決策(good decision)與明智的決策(wise decision)之差異，好的決策著重在短期間解決當下問題，惟明智的決策則會考慮長遠的效用、社會的福祉等，或許在短期內成果有限或不佳，但長期而言，效益會逐漸顯現擴大，並可防範衍生性風險，較具有持久性，更重要的是納入同情心，有助於增進人類美好生活，才具有實質意義。

建議同仁積極參加相關領導力培訓課程，除可與各央行學員在金融專業方面交流外，亦可由課程整體設計安排，探討領導理念、問題處理方式、架構決策過程等，期能達到最適與高效能的決策。另外，檢視並修正個人領導方式亦屬重要課程，希冀課後能將所學應用在例行工作上，對於提高組織效率應是助益良多。

## 參考資料

1. Peter J Webb (2019/6), “Problem Mapping,” The Iclif Leadership and Governance Centre
2. Peter J Webb (2019/6), “Decision-Making Processes,” The Iclif Leadership and Governance Centre
3. Peter J Webb (2019/6), “Real World Effects of Bias,” The Iclif Leadership and Governance Centre
4. Peter J Webb (2019/6), “A Decision-Making Template,” The Iclif Leadership and Governance Centre
5. Peter J Webb (2019/6), “Making Wise Decisions,” The Iclif Leadership and Governance Centre
6. Andrew Campbell, Jo Whitehead, Sydney Finkelstein (2009/2), “Why Good Leaders Make Bad Decisions,” Harvard Business Review